

経営概況ならびに中期経営計画概要

証券コード

5741

株式会社UACJ

2018年12月7日

株式会社 UACJ

代表取締役兼専務執行役員 中野 隆喜

- 1 | **UACJの概要**
- 2 | **UACJの強みと戦略**
- 3 | **中期経営計画 2018年～2020年度**
- 4 | **非財務の取り組み**
- 5 | **経営目標および株主還元**

1 | UACJの概要

2 | UACJの強みと戦略

3 | 中期経営計画 2018年～2020年度

4 | 非財務の取り組み

5 | 経営目標および株主還元

住友軽金属株式会社 × 古河スカイ株式会社

2013年10月1日に経営統合

株式会社UACJ

英文社名：**UACJ Corporation**

経営理念

UACJグループは、お客様の満足と信頼を得る製品とサービスの提供に努め、堅実・健全な事業発展を通じて広く社会に貢献します。

Furukawa-Sky Aluminum Corp. 古河スカイ



1910 古河電気工業(株)がアルミニウム電線の研究を開始

1964 スカイアルミニウム(株)を
設立

2003 経営統合して
古河スカイ(株)
を設立

2013 (株)UACJ発足

1890 1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000

1959 住友軽金属工業(株)を設立

1897 大阪市に「住友伸銅場」を開設

1935 住友金属工業(株)を設立

Sumitomo Light Metal Industries, Ltd. 住友軽金属工業

「株式会社 UACJ」の発足

グループ従業員数 10,067名 2018年3末時点

業績推移（売上高・経常利益）

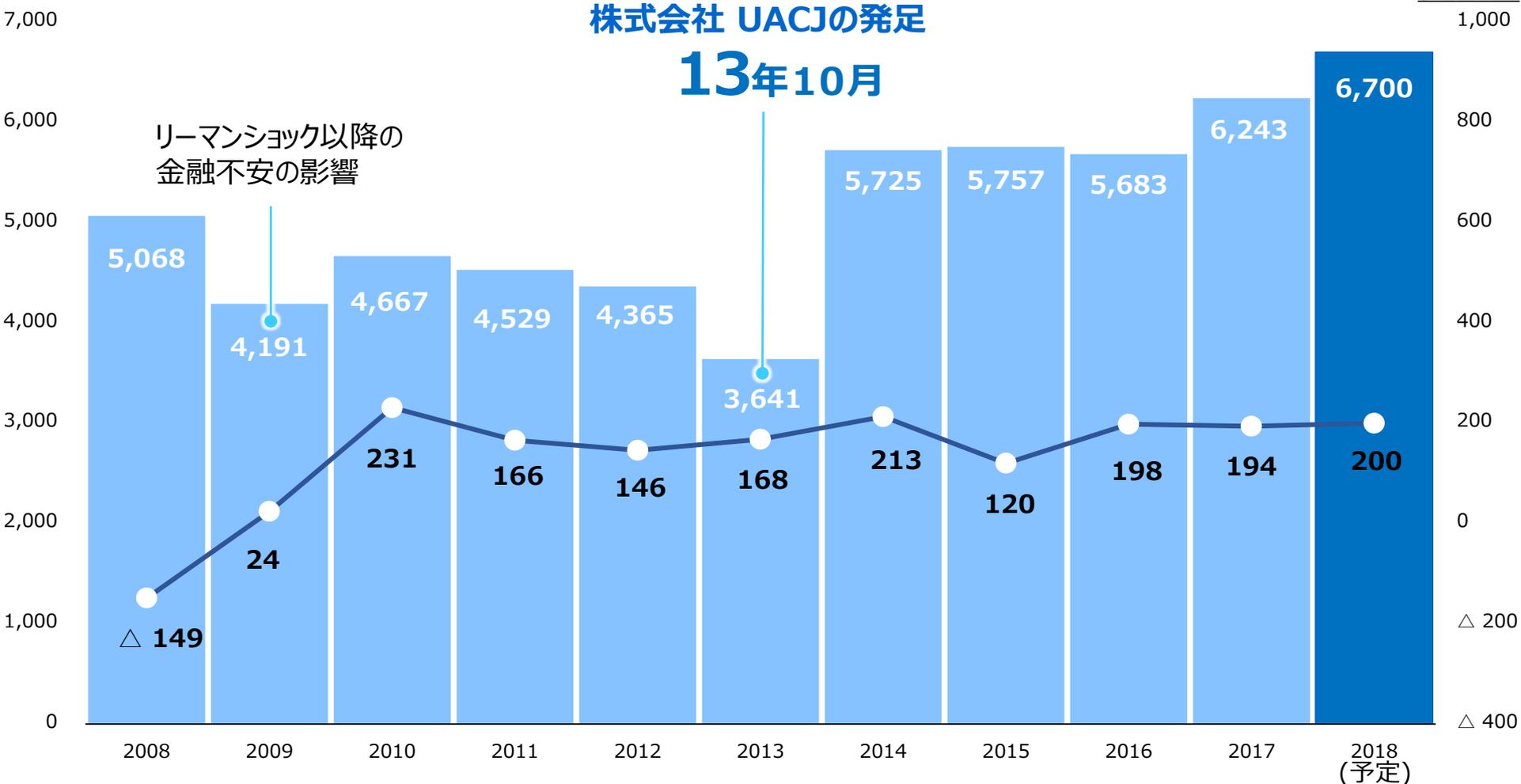


先行投資を活かして、世界的な需要に応え、グローバル企業として成長

(億円)

売上高

経常利益
1,000



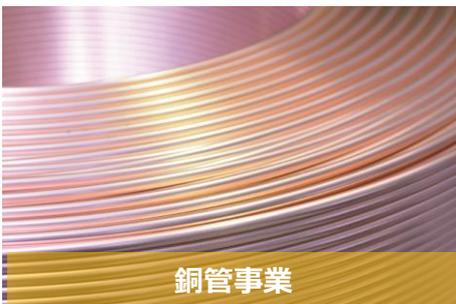


日本発のグローバルアルミニウムメジャーグループ

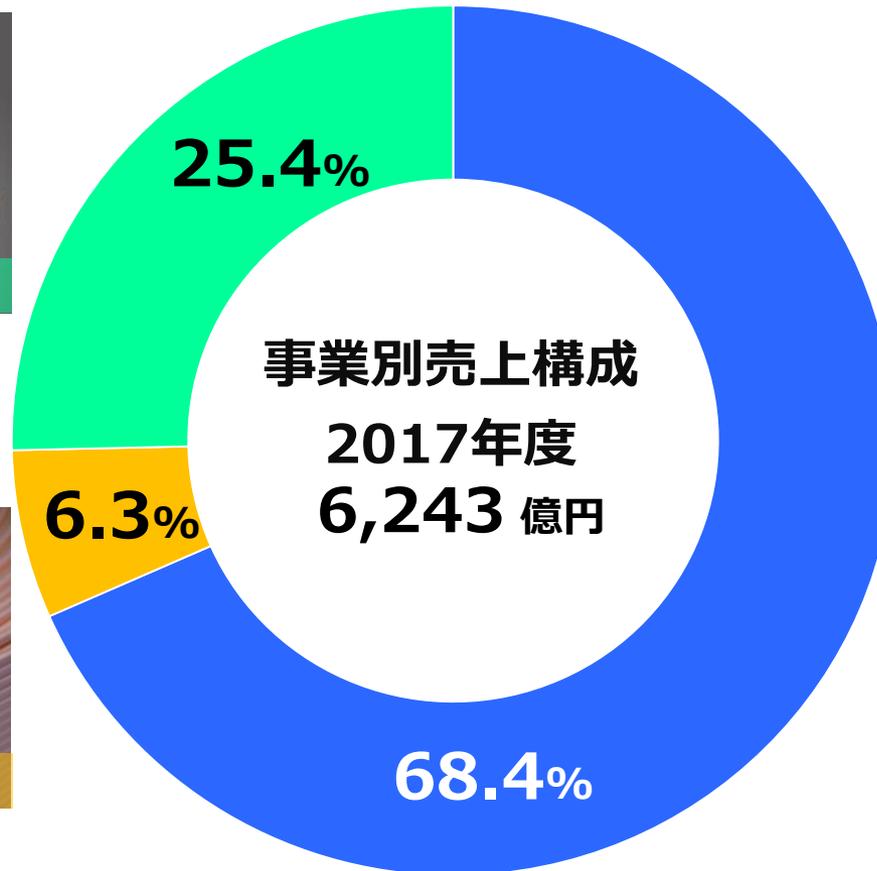
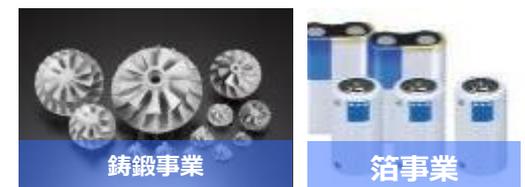
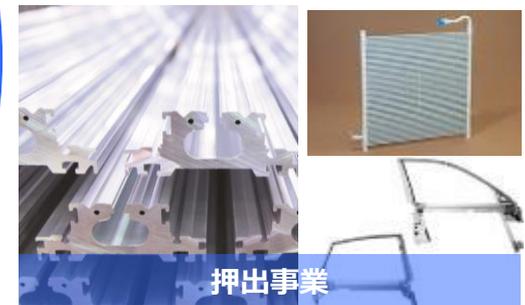
■ 加工品・関連事業



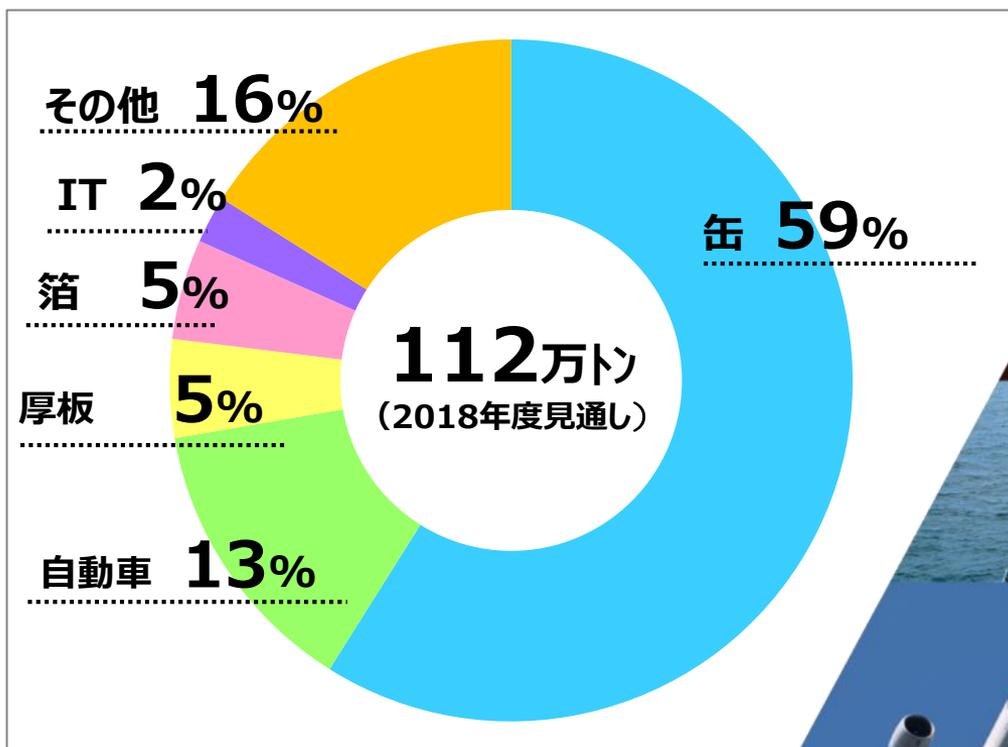
■ 伸銅品事業



■ アルミ圧延品事業



販売数量 100万t超 (3年連続)



国内グループ会社 34社



海外グループ会社 39社



1 | UACJの概要

2 | **UACJの強みと戦略**

3 | 中期経営計画 2018年～2020年度

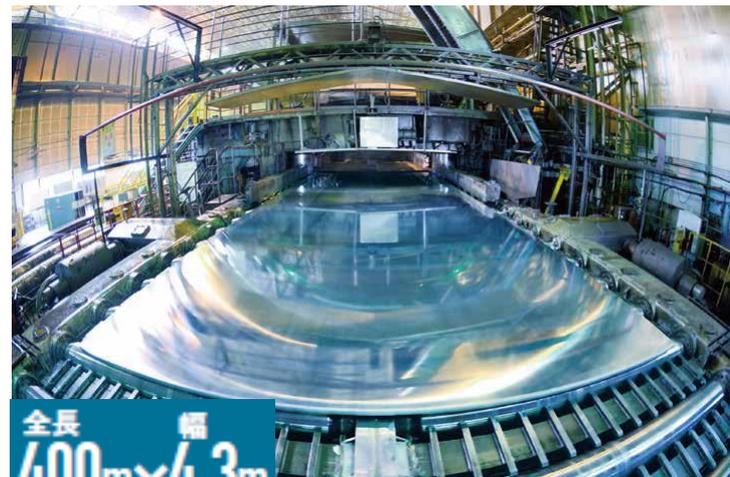
4 | 非財務の取り組み

5 | 経営目標および株主還元

ものづくり力



100万トン超の生産能力



全長 幅
400m×4.3m

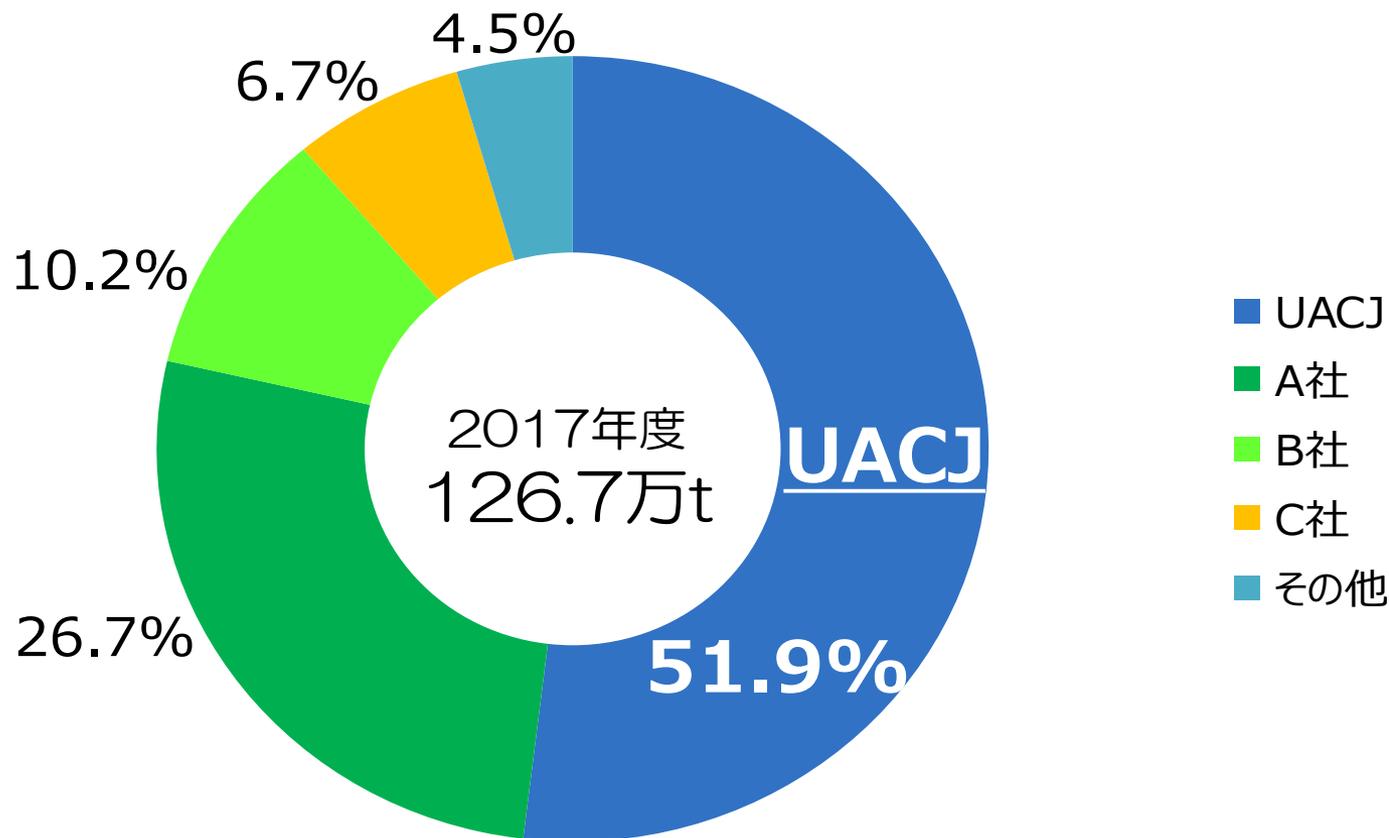
世界トップクラスの生産設備



**研究部門と一体となった
生産技術**

国内シェア 51.9% 圧倒的トップ

2017年度 国内 アルミニウム板 生産数量・シェア



出典：カラス出版 アルトピア (2018年9月15日)

グローバル展開



北米

生産効率世界一のローガン工場を活かし、消費量世界一の缶材と需要が高まる自動車材を供給



欧州

専門性を活かした製造拠点から需要が高い自動車用熱交換器を生産



アジア

アジア雄一の18万トンクラスの一貫性生産工場を中心に経済成長とともに需要が高まる缶材、熱交材等を供給



グローバル供給体制の維持・拡大

世界

- 缶材：需要増、お客様の再編・グローバル化→グローバルな安定供給ニーズ
- 自動車用パネル材：軽量化による欧米での需要増、アジア・新興国のへ波及

○豪州・アジア、中近東
インド・アフリカの
需要増

↓ 能力増で対応

- 高品質で低コストの
製品提供、稼働安定

↕ 差別化で対抗

- △中国過剰生産
- △低品質製品の流入

タイ

日本

- 国内No.1実績

北米

- 自動車用パネル需要急拡大
- 缶材の安定供給懸念

↓ 能力増で対応

- TAA:缶材で世界一の生産効率
- CUA:自動車用パネル材
サンプル出荷開始

【グループ共通の強み】

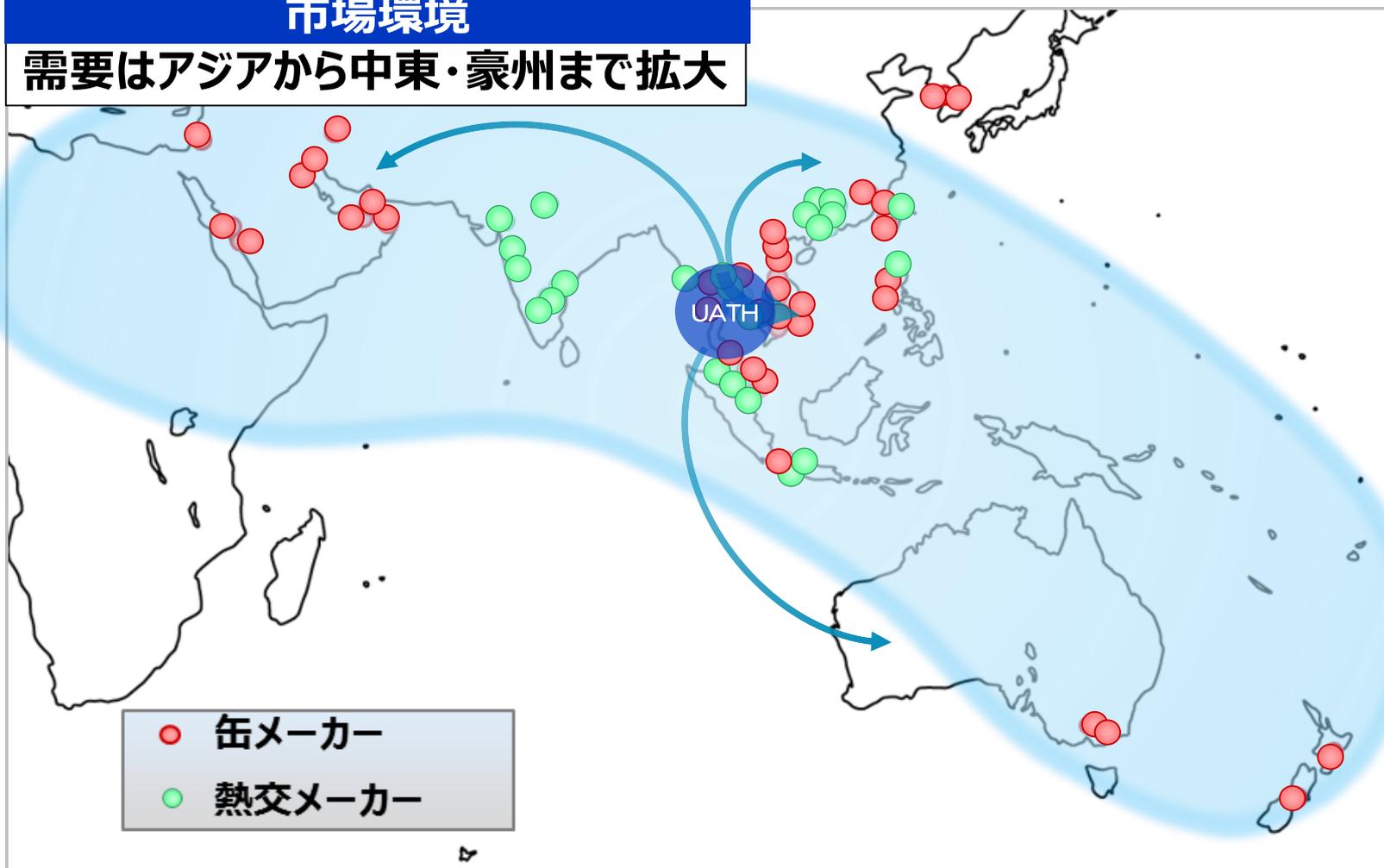
- 顧客対応力
- マーケットイン指向
- きめ細やかなサービス提供力

- 強み
- 機会
- △脅威

東南アジア唯一のアルミニウム圧延一貫生産工場の強みを活かす

市場環境

需要はアジアから中東・豪州まで拡大



東南アジア最大の能力を持つアルミニウム圧延工場





Logan Aluminum Inc.
米国：缶材、自動車用パネル（母材）等



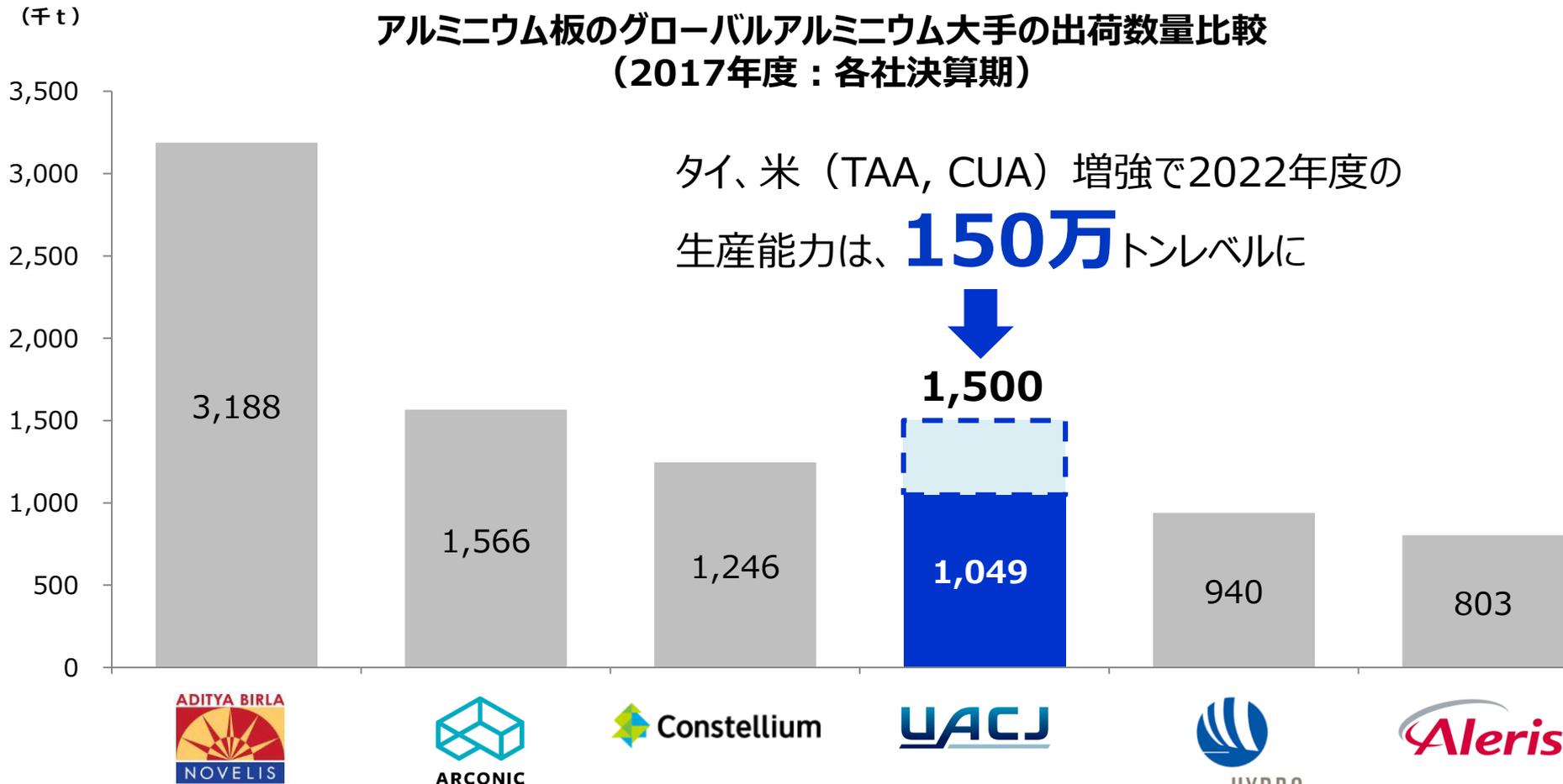
Constellium-UACJ ABS
米国；自動車用パネル



UACJ Automotive
Whitehall Industries, Inc.
米国：自動車向け部材

世界では3~4位グループ

アルミニウム板のグローバルアルミニウム大手の出荷数量比較
(2017年度：各社決算期)



タイ、米 (TAA, CUA) 増強で2022年度の
生産能力は、**150万**トンレベルに

↓
1,500

Source: 10K of each company, Annual Report
出所：各社10K、Annual Report

当社：2017年4月～2018年3月、当社以外：2017年1月～12月
なお、Alcoaの板販売数量はトン数開示がないため、Arconicの数量

- 1 | UACJの概要
- 2 | UACJの強みと戦略
- 3 | 中期経営計画 2018年～2020年度**
- 4 | 非財務の取り組み
- 5 | 経営目標および株主還元

アルミニウムの持つ可能性を最大限に発揮し、 社会と環境に貢献する

UACJの製品・サービスを通じて

自動車の軽量化に貢献



強い・軽い

アルミ缶のリサイクルに貢献



再生しやすい

自動車のEV化に貢献



電気伝導性がよい

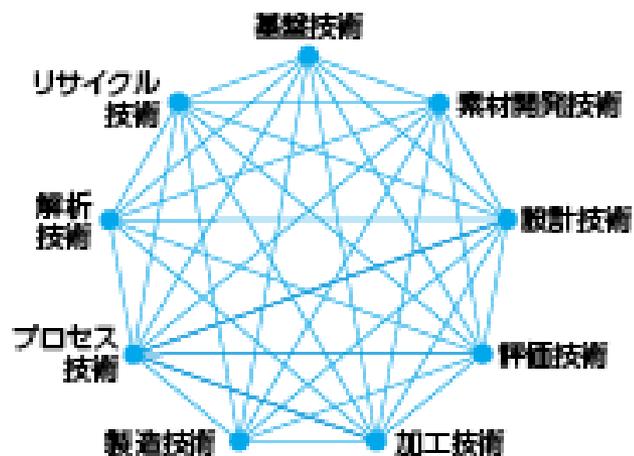


重視する項目

- お客様満足度
- 従業員満足度 (働き方改革)
- ROIC
- 一株当たり利益
- D/Eレシオ 等

付加価値を持つソリューション提供へ

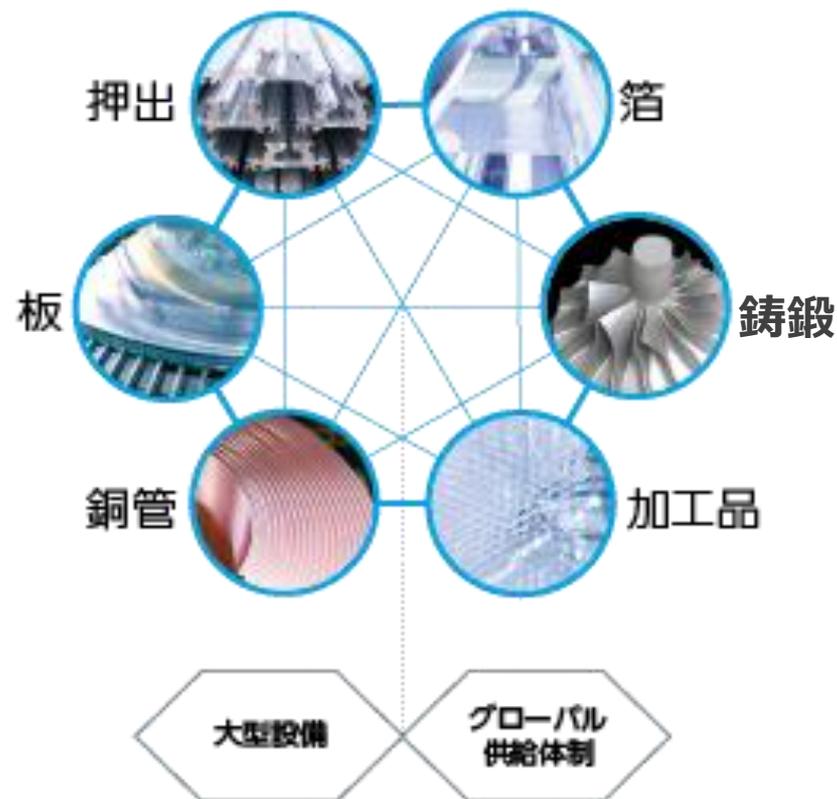
素材を活かす研究開発



アルミニウムの特性

- 軽い
 - 強い
 - リサイクルしやすい
 - 低温に強い
 - 電気をよく通す
 - 耐食性がよい
 - 毒性がない
 - 加工性がよい
- など

多彩な加工を生み出す6事業



将来ビジョン UACJのありたい姿

アルミニウムの可能性を最大限に発揮し、
社会と環境に貢献する

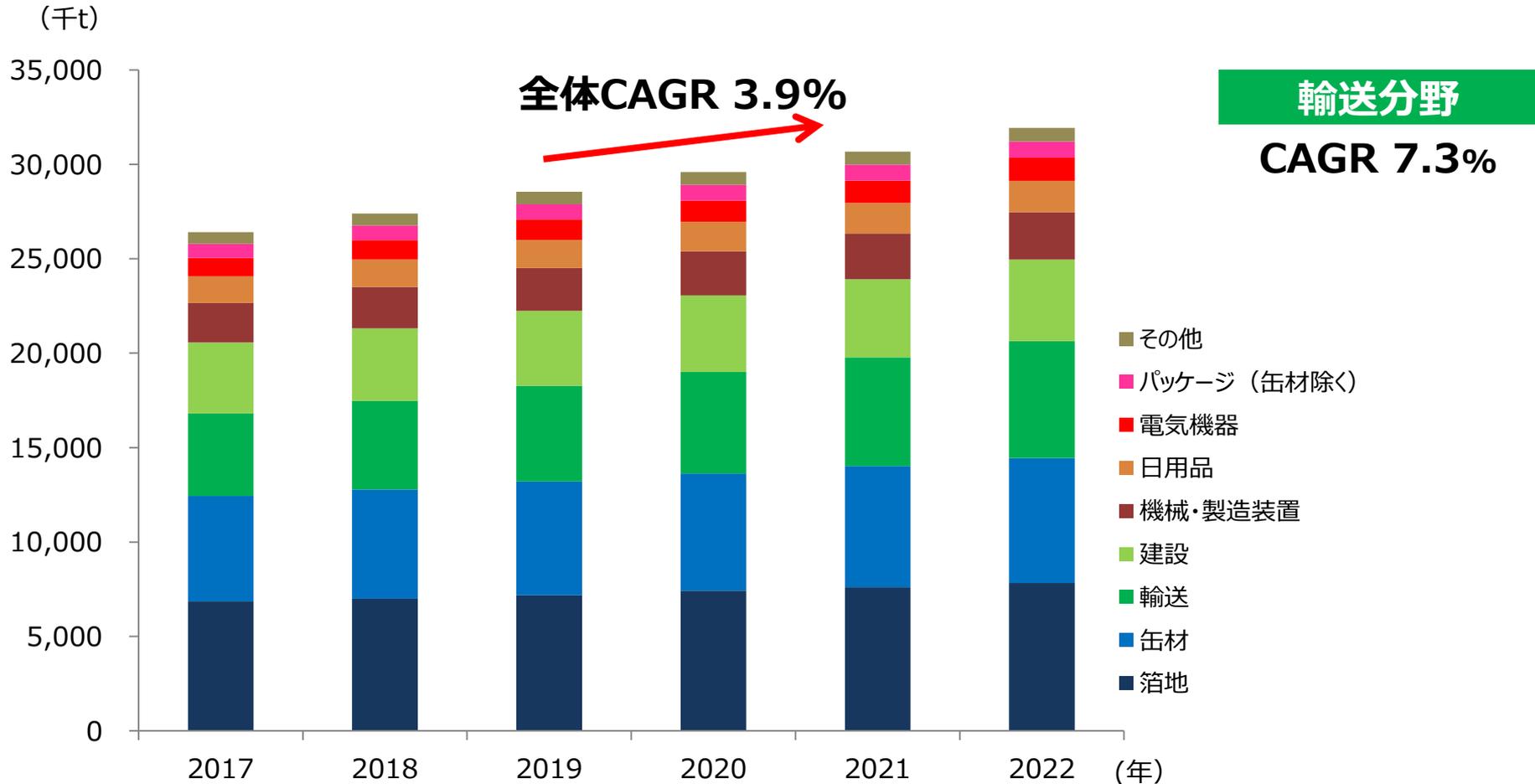
中計 2018～2020年度 重点方針

1. 成長市場（アジア・北米）、成長分野（自動車）に注力継続
2. 先行投資の着実な回収
3. 資本効率の向上（ROIC重視）
4. 行動理念の共有と浸透 “UACJウェイ”

前・中計 2015～2017年度 重点実行項目

- 海外展開の加速 – 成長市場、成長分野への積極投資、グローバル供給体制構築
- 国内最適生産体制の構築

2021年には3,000万t超、輸送分野を中心に伸びる見通し

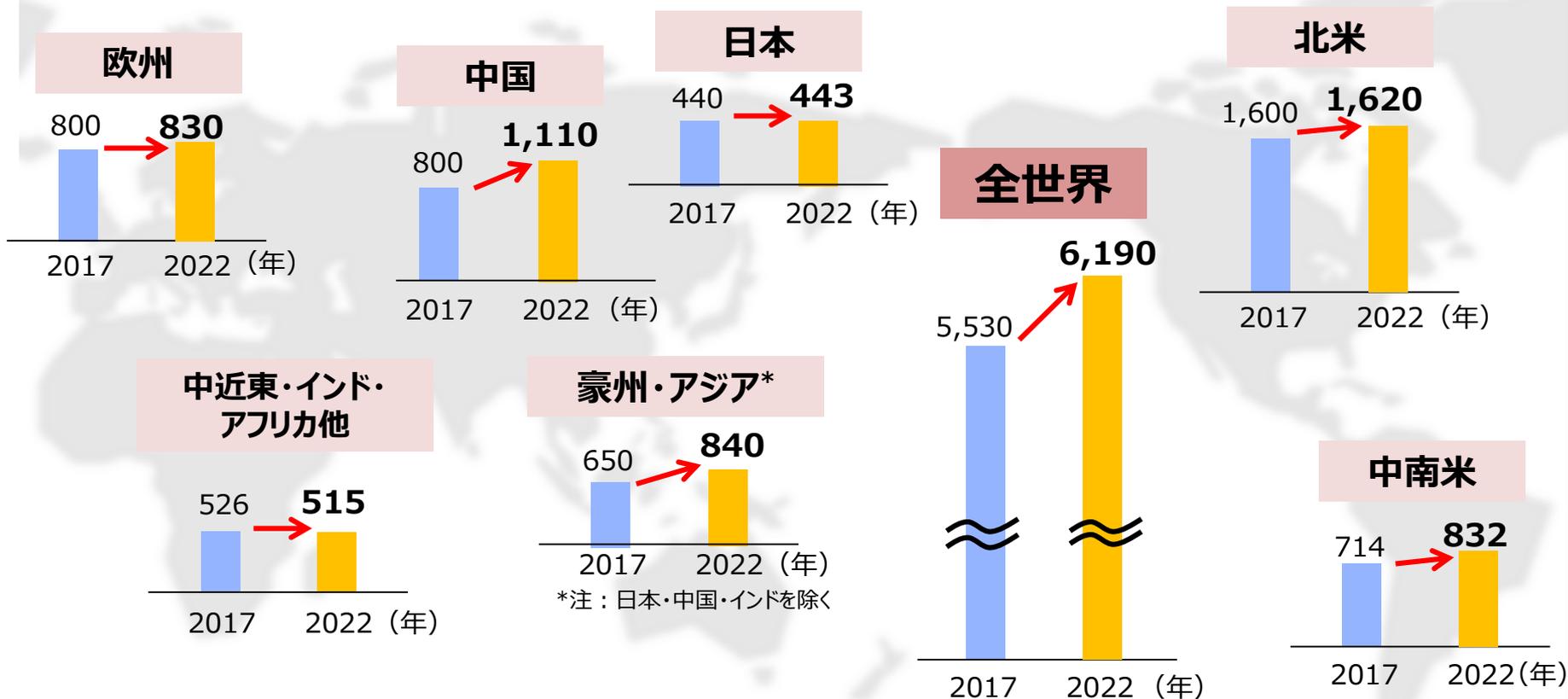


CAGR : 年平均成長率

出典 : CRU Aluminium Rolled Products Market Outlook November 2017

豪州・アジア、中国を中心に拡大。中国材の増加等はリスク

(単位：千t、当社推定*)



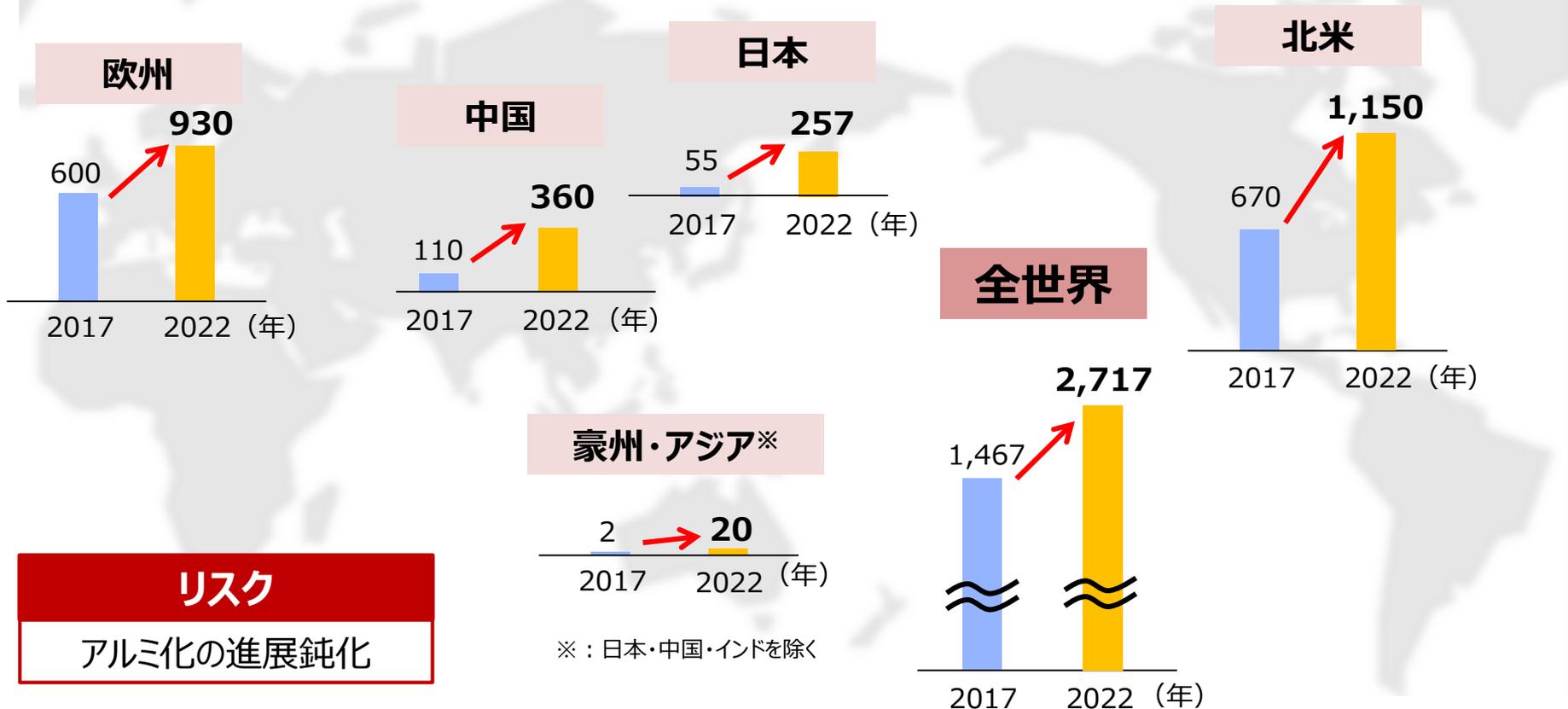
リスク

中国材の増加 砂糖税導入国の増加（健康志向）

*CRU Aluminum Rolled Products Market Outlook 2017 November Report等に基づく推定値

自動車の軽量化、EV化により大幅な伸長。リスクはアルミ化の進展鈍化

(単位：千t、当社推定*)



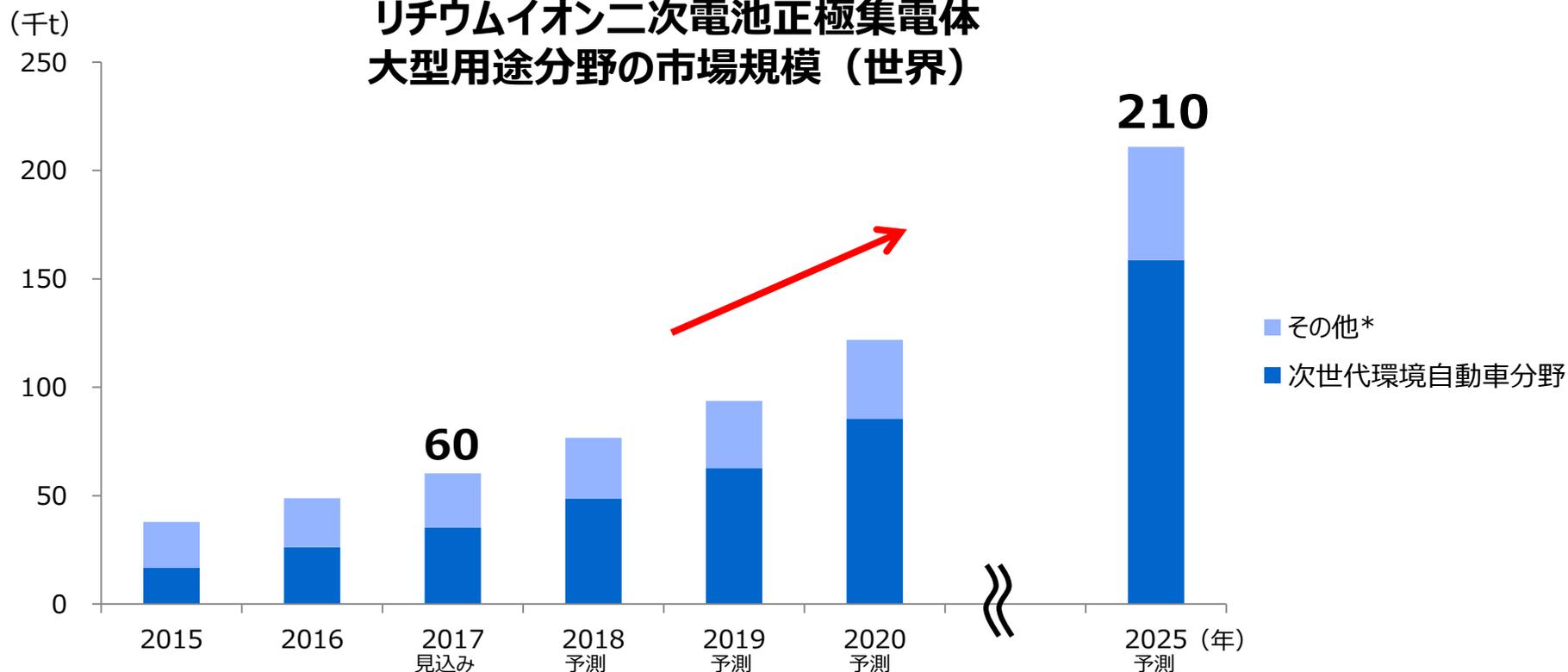
リスク

アルミ化の進展鈍化

*CRU Aluminum Rolled Products Market Outlook 2017 November Report等に基づく推定値

車載用リチウムイオン電池用アルミ箔需要の増加

リチウムイオン二次電池正極集電体 大型用途分野の市場規模（世界）



*その他：大型用途分野合計のうち、
電力貯蔵分野、動力分野、その他用途（家電他）の合計

出典：富士経済

「エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望 2017 -エネルギーデバイス編」

リスク

二次電池のデファクトスタンダード変化

UATH: 生産性を向上させ、2019年度の営業黒字を目指す

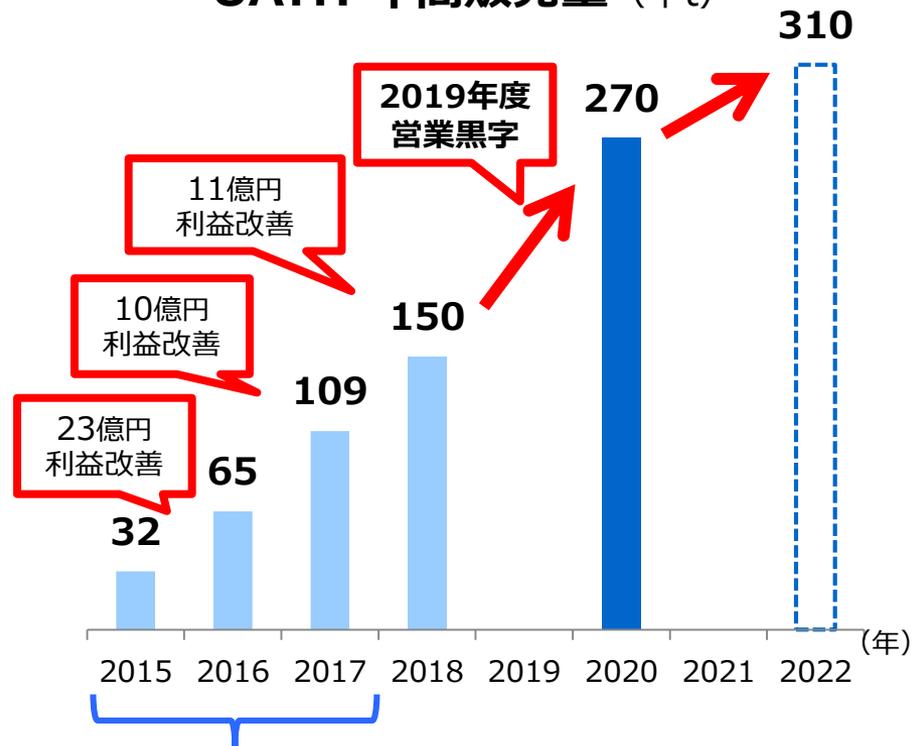
重点施策

- 品質・コスト競争力の強化
- 採算性を重視した販路拡大
- タイ人エンジニアの成長・育成

生産性向上、販売拡大により営業黒字化



UATH 年間販売量 (千t)



販売数量は着実に増加

2017年4Qで、平均1万t/月超水準に

生産効率をアップさせ、缶材・自動車材需要を取り込む

重点施策

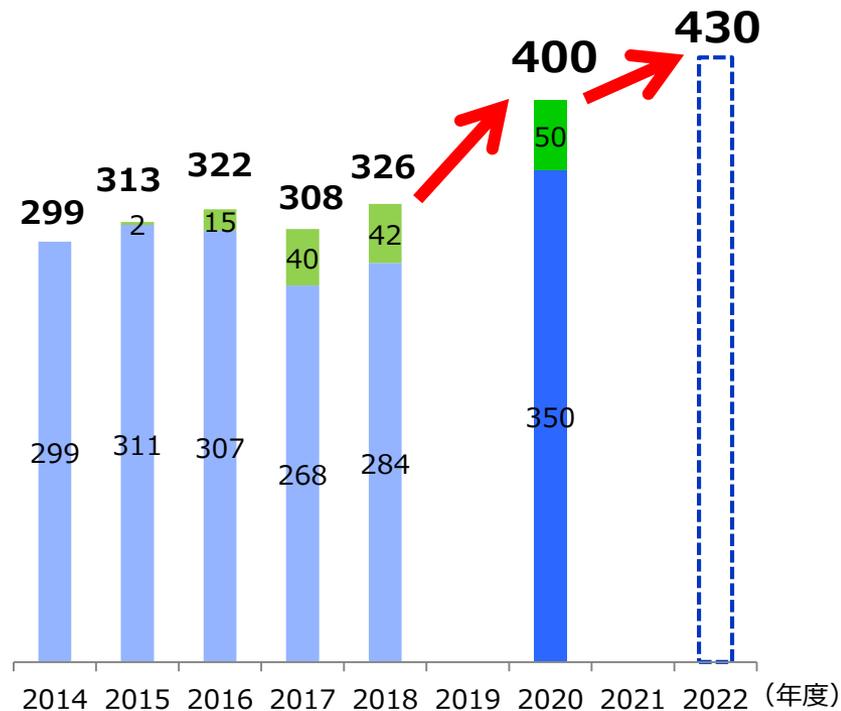
- TAAコストダウン投資の回収
(鋳造・熱間圧延、冷間圧延)
- 世界一の生産効率をさらにレベルアップ

販売数量 2020年度 40万t体制へ



TAA 年間販売量 (千t)

■ 缶材 ■ 自動車用パネル (母材) 等



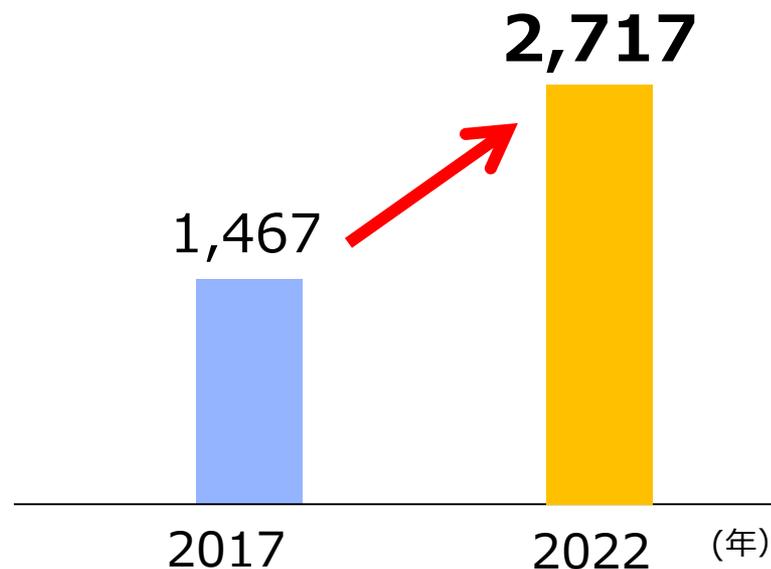
米国を起点とした自動車軽量化ニーズがグローバルに波及

重点施策

- 自動車材の供給能力を増強
 - 日本：福井にCALPラインを新設
 - 北米：TAA/CUA/UWHの連携強化

世界 自動車用パネル・部材の見通し

(当社推定*：千t)



福井CALP: 2020年度に稼働開始 (年間10万t)



*CRU Aluminum Rolled Products Market Outlook 2017 November Report等に基づく推定値

グループ横断で経営資源を集中投入

重点施策

- 板**
 - 日本 福井 CALPラインの立ち上げ
 - グローバル供給体制強化（熱交）
- 押出**
 - 国内自動車部品・部材の強化と海外供給体制の拡充
- 加工**
 - 北米 UWH 既存顧客の深堀と「攻め」の営業強化
- 箱**
 - 高性能・高品質の車載用電池箱での優位性拡大
- 鋳鍛**
 - ターボチャージャー用CW*のグローバル拡販・ソリューション強化
- R&D**
 - 自動車用新合金の開発
 - 自動車材リサイクルシステム構築を推進
 - 北米R&Dセンターを設置



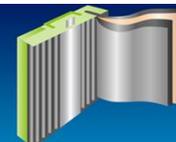
フード



熱交換器材



バンパー



LiB電池箱集電体

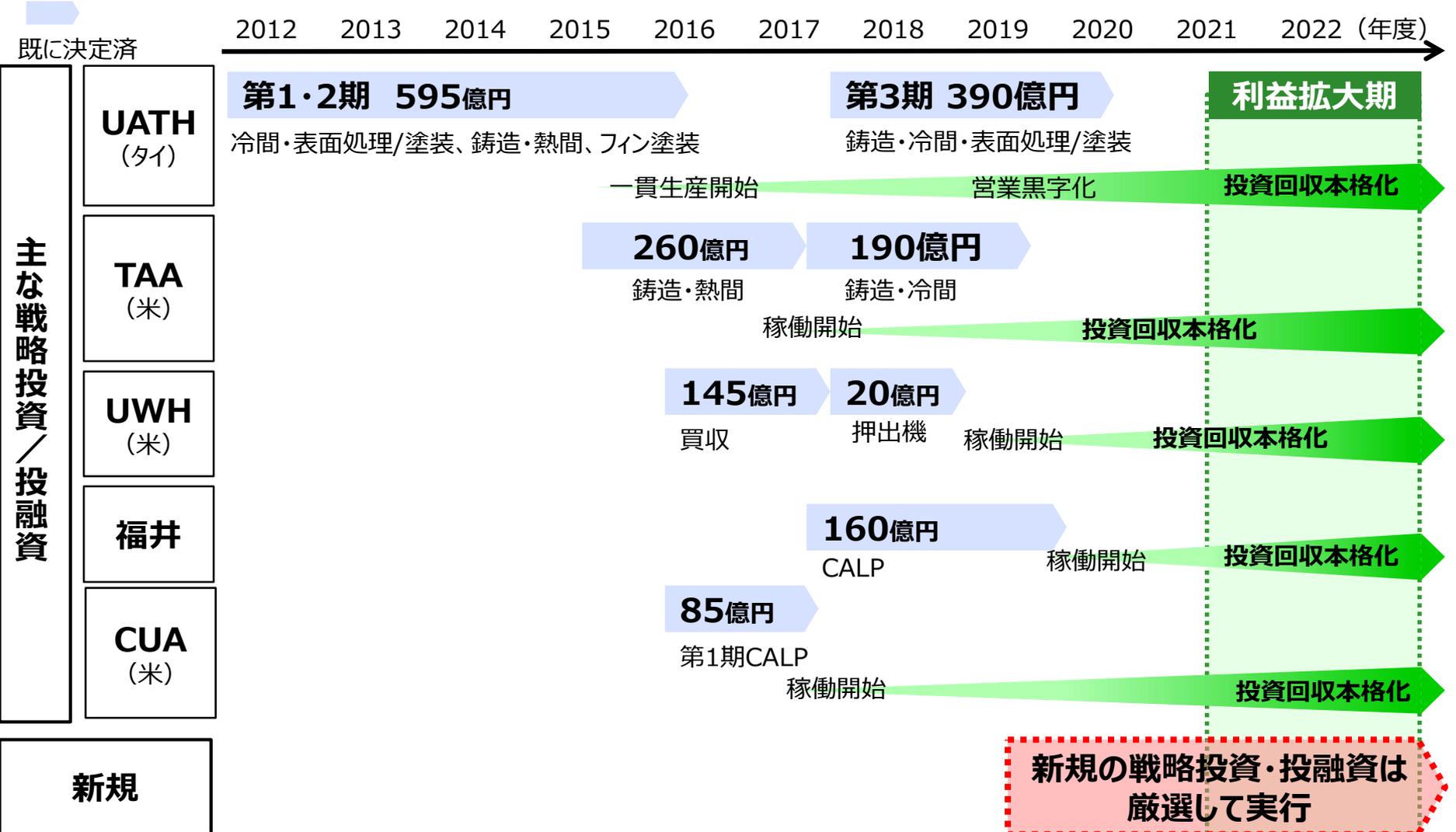


CW

*CW: コンプレッサーホイール

先行投資を着実に回収

既決定の主要な設備投資・投融資は概ね2019年度に完了。投資回収・利益拡大期へ



新規の戦略投資・投融資は
厳選して実行

資本効率を改善し、中長期で企業価値を向上させる

資本効率の向上にむけ

ROIC*を重視

中長期の成長性、戦略性、事業特性、改善過程を加味

事業の選択と集中

ポートフォリオ管理の徹底

2020年度
フリーCF黒字化

2022年度
ROIC 8%以上を目指す

ROICツリー

ROIC

営業利益率

【重点改善項目例】
・セールスマックス改善
・コストダウン

投下資本 回転率

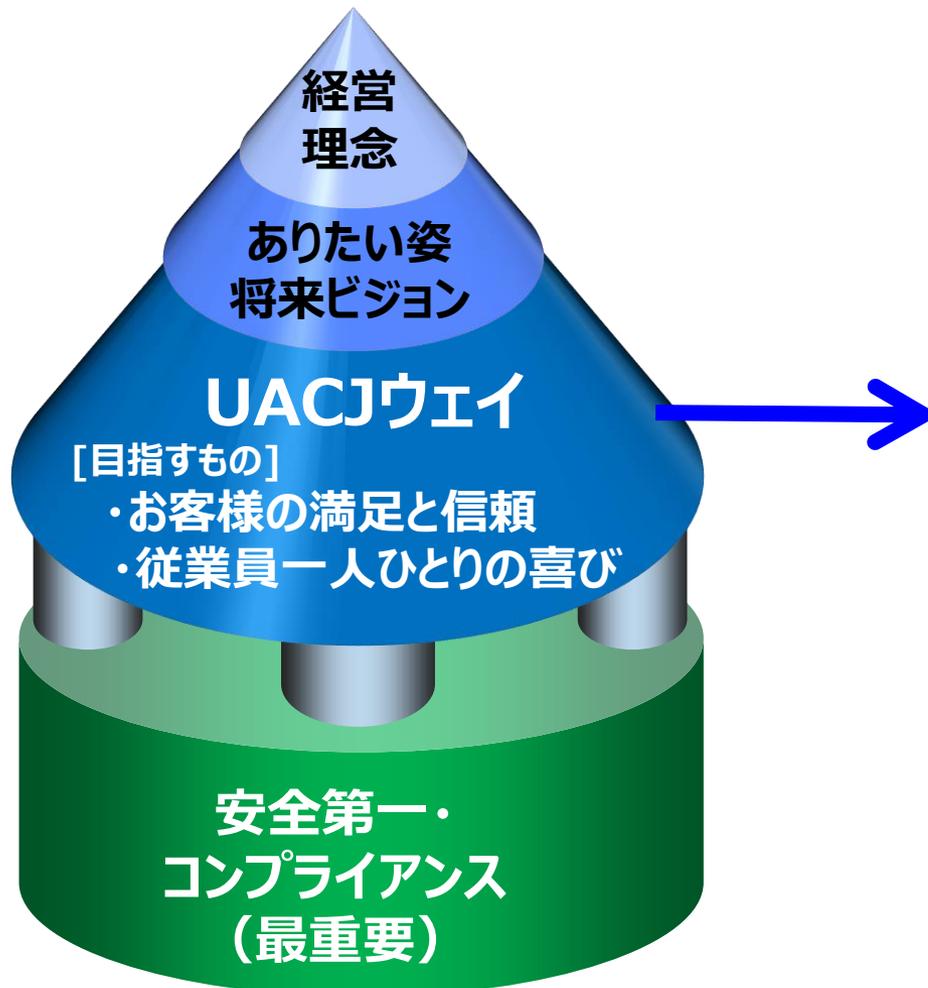
【重点改善項目例】
・棚卸資産回転率等

グループ全体でROIC経営を推進
各社・各事業ごとにも評価

成長性、戦略性、事業特性を考慮し
選択と集中を加速

*ROIC = 税引前営業利益 ÷ (株主資本 + 有利子負債 - 現預金) (期首・期末平均)

UACJウェイ：社員一人ひとりが大切にしている行動理念を策定



3つの行動理念・考え方

考え方 (例)

期待を
超える

- ・お客様に感動を与える
- ・挑戦し、やりとげる

本質を
捉える

- ・広く深く自ら考える
- ・5ゲン主義*で行動する

共感を
創る

- ・個性を尊重する
(ダイバーシティ・オープンマインド)
- ・共に成長する

*現場、現物、現実、原理、原則

- 1 | UACJの概要
- 2 | UACJの強みと戦略
- 3 | 中期経営計画の重点方針
- 4 | 非財務の取り組み**
- 5 | 経営目標および株主還元

アルミニウムの可能性を最大限に発揮し、社会と環境に貢献



アルミニウムは、
どこまでクルマの
環境負荷を
減らせるか。

2030年、世界の自動車は16億台を超えるとされています。そのとき、地球への環境負荷をいかに軽減できるか、解決策のひとつとして、いま注目されているのがアルミニウム素材。車体の軽量化により燃費を改善、航続距離をのばし、環境負荷の少ない社会を支えていきます。

その課題に、アルミニウムでこたえていく



従業員一人ひとりが「いきいき」と働ける環境づくりを追求

外的要因

- ・少子高齢化（日本）
- ・グローバル人財獲得競争
- ・AI, IoTの進展

内的要因

事業のグローバル化

重点施策

- 現場力、スタッフ力、技術開発力の強化継続
- グローバル人財の採用・育成
- ダイバーシティの推進
高年齢者・女性・外国人のさらなる活用
- 技能伝承とオープンな風土づくり

働き方改革PJを推進中



経営のダイバーシティを意識し、ガバナンスを強化

2013年10月 UACJ発足 社外取締役 1名でスタート

強化ポイント

2014年4月 外国人を執行役員に登用（現在も1名）

外国人

2015年6月 社外取締役 1名→2名に増員 女性の社外取締役就任

女性

2016年6月 取締役会の実効性評価の実施開始

2017年10月 指名・報酬諮問委員会の設置

客観性・透明性

委員の半数以上は独立社外取締役または独立社外監査役

独立性

2018年6月～ 社外取締役 2名→4名に増員

独立性

(予定)

取締役12名のうち、3分の1が独立社外取締役

社外監査役 3名→4名に増員

監査役6名のうち、3分の2が社外監査役

地球教室「かんきょう一日学校」開催



当社社員が飲料缶に代表される素材としてのリサイクル特性・自動車の軽量化への貢献など環境関連の講義を実施

朝日新聞社の環境プロジェクト「地球教室」に協賛

地域社会参加活動



深谷野球教室

東京ヤクルトスワローズとの社会貢献活動

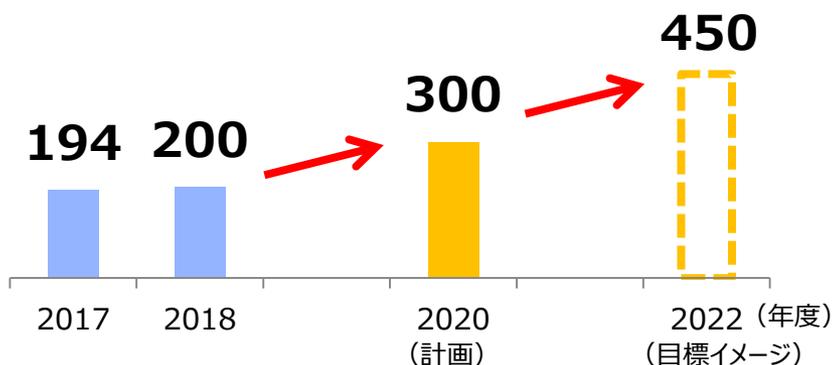
UACJ冠協賛試合



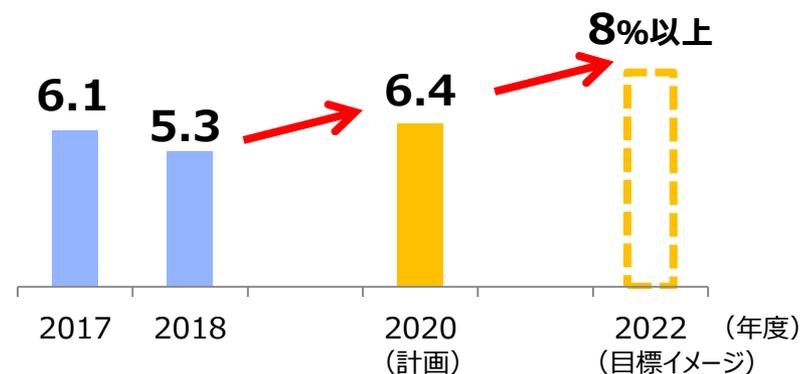
- 1 | UACJの概要
- 2 | UACJの強みと戦略
- 3 | 中期経営計画 2018年～2020年度
- 4 | 非財務の取り組み
- 5 | 経営目標および株主還元**

2020～22年度にかけて利益大幅拡大～中計最終年度の2020年度は通過点

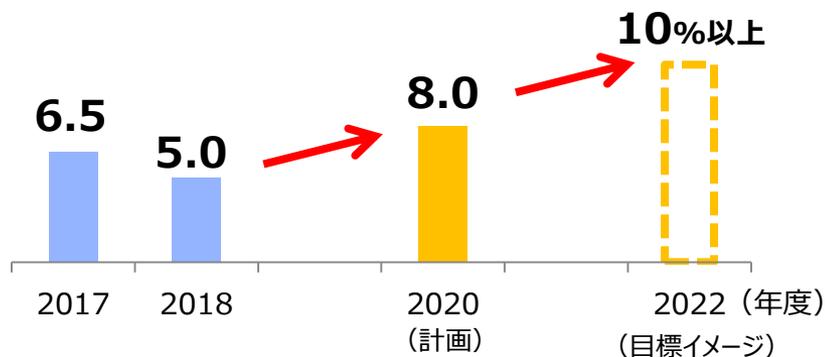
経常利益（億円）



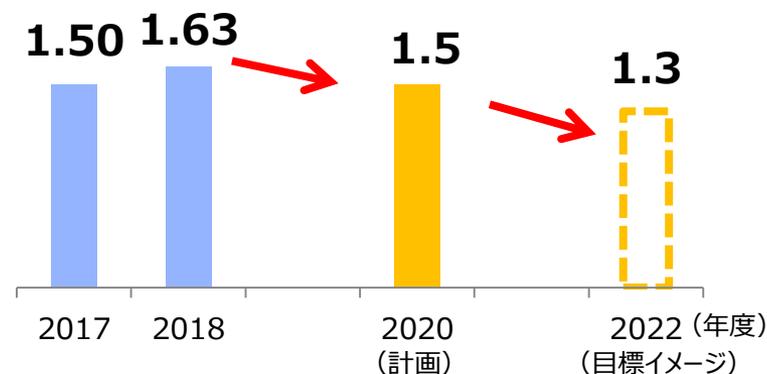
ROIC (%)



ROE (%)



D/Eレシオ*（倍）



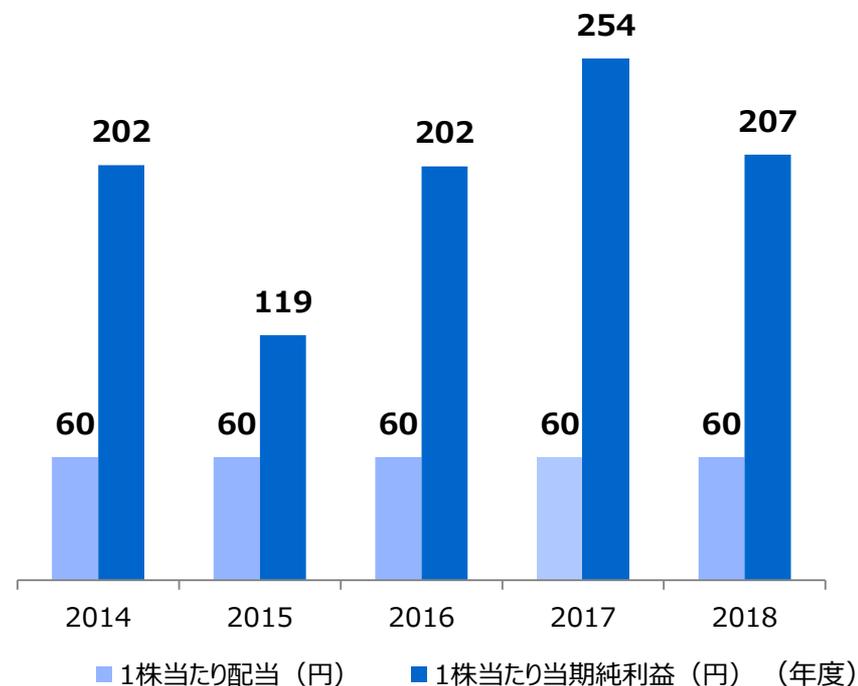
* 劣後ローン資本性考慮後

本業からの利益向上を重視、業績連動・期末一括配当に変更

株主還元方針

- 基本方針：安定的・継続的配当
- 既存投資の着実な回収による一株利益向上を優先
- 業績連動・期末一括配当に変更〔目安〕
 - ・配当性向 20%~30%
 - ・総還元性向 30%以上（長期）
- 利益拡大フェーズでは、利益水準や財務状況を踏まえ、株主還元を柔軟に検討

1株当たり配当/1株当たり当期純利益*（円）



*株式併合後換算で表記

将来情報についての注意事項

この資料に記載されております売上高及び利益等の計画のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、当社グループの各事業に関する業界の動向についての見通しを含む経済状況ならびに為替レートの変動その他の業績に影響を与える要因について、現時点で入手可能な情報をもとにした当社グループの仮定及び判断に基づく見通しを前提としております。

これら将来予想に関する記述は、既知または未知のリスク及び不確実性が内在しており、実際の売上高及び利益等と、この資料に記載されております計画とは、今後さまざまな要因によりこれらの業績見通しとは大きく異なる場合があり、確約や保証を与えるものではないことをご承知おきください。また、本資料は投資勧誘の目的のための資料ではありません。

著作権等について

この資料のいかなる部分についてもその著作権その他一切の権利は、株式会社UACJに帰属しており、あらゆる方法を問わず、無断で複製または転用することを禁止します。

本資料ならびに I R 関係の問い合わせにつきましては、下記までお願いいたします。

広報IR部 TEL : 03-6202-2654 FAX : 03-6202-2021

URL : <http://www.uacj.co.jp>

(東証1部 コード番号 : 5741)